






การจัดองค์การ



คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ



วัตถุประสงค์



- เพื่อเป็นการจัดแบ่งงาน / ตำแหน่งให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และทราบถึงความแตกต่างของงาน
- เพื่อแสดงสายการบังคับบัญชาจากหน่วยงานล่าง ขึ้นไปถึงหน่วยงานเหนือสุด
- เพื่อประมาณการอัตรากำลังคนในแต่ละปีของแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสม



ความสำคัญของการจัดองค์กร



1. ประโยชน์ต่อองค์กร

- การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ
- ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนกันไม่มีแผนงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย
- องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามความจำเป็น



ความสำคัญของการจัดองค์กร

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร
- แก้ปัญหาการทำงานช้าช้อนได้ง่าย
- ทำให้งานไม่ค้างค้ำง ณ จุดใด สามารถแก้ไขได้ง่าย
- การมอบอำนาจทำได้ง่าย จัดปัญหาการเกี่ยวกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ



ความสำคัญของการจัดองค์กร

3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

- ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด
- การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป
- เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน
- พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น



การออกแบบงานจะใช้กับ



- กิจการก่อตั้งใหม่
- งานบางประเภทยังไม่ได้มีการกำหนดขั้นมาภายในองค์กร
- สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ทำให้ภาระงานในบางกลุ่มเพิ่มขึ้น หรือบางกลุ่มลดลง
- การลดขนาดองค์กร (Down Sizing)
- โครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเพียงพอ



ประเภทของการออกแบบงาน

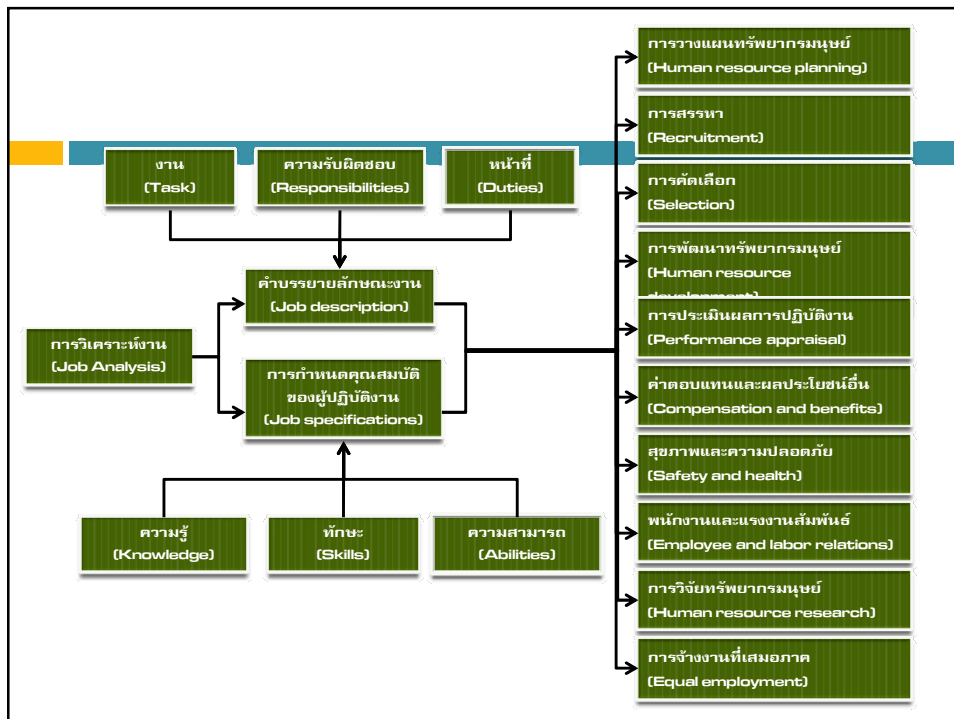
1. การกำหนดขอบเขตของงานตามความสามารถ (Job Specialization)
2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
3. การขยายงาน (Job Enlargement)
4. การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)

การออกแบบงานสามารถช่วยองค์กรได้อย่างไร

- การทำงานมากเกินไป
- การทำงานน้อยเกินไป
- การทำงานซ้ำซ้อน
- การควบคุมงานได้จำกัด
- การแยกตัวจากผู้อื่น
- การทำงานเป็นกะ
- การแทนตำแหน่งงานที่ว่างลงล่าช้า
- การทำงานเกินชั่วโมงงาน
- ความไม่เข้าใจในกระบวนการทำงานทั้งหมด



การวิเคราะห์งาน



ปัญหาและข้อจำกัด

1. ไม่มีการกำหนดภารกิจหลักขององค์กรและหน้าที่หลักของหน่วยงานที่ชัดเจน

องค์กรต่าง ๆ มักจะมุ่งเน้นการเขียนใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงานมากกว่าการวิเคราะห์หน้าที่งานขององค์กรและกระจายลงสู่หน่วยงาน ขาดการกำหนดว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักขององค์กรที่ชัดเจน ไม่มีการตรวจสอบว่าภารกิจหลักขององค์กรนั้นได้ถูกกระจายไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ครบถ้วนหรือไม่

ในขณะเดียวกันไม่มีการเขียนหน้าที่หลักของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการตรวจสอบว่าหน้าที่หลักของตำแหน่งงานภายใต้หน่วยงานนั้น ๆ สอดคล้องกันหรือไม่เขียนใบกำหนดหน้าที่งานอยู่เพียงคนเดียว

ปัญหาและข้อจำกัด

2. ใบกำหนดหน้าที่งานไม่ได้นำไปใช้ในหน่วยงานอย่างจริงจัง

เกือบทุกองค์กรได้จัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน แต่ไม่ได้นำไปใช้งานใด ๆ เพราะไม่รู้ว่าจะนำไปใช้ทำอะไร องค์กรไหนที่มีระบบมาตรฐานสากลก็ใช้ประโยชน์เพียงเป็นยืนยันกับผู้ตรวจสอบจากภายนอกเท่านั้น ปี ๆ หนึ่งใบกำหนดหน้าที่งานจะลุกขึ้นมาแสดงบทบาทเพียงครั้งหรือสองครั้ง บางปีก็ไม่ถูกนำไปใช้งานเลย มันคงเป็นเพียงกระดาษที่ถูกเก็บไว้อย่างดีในแฟ้มขององค์กร

ไม่มีการนำเอาใบกำหนดหน้าที่งานไปใช้ทำอะไรเลย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสรรหาพนักงานใหม่ การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การประเมินผลงาน หรือแม้กระทั่งการพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน

ปัญหาและข้อจำกัด

3. พนักงานไม่เคยเห็นใบกำหนดหน้าที่งานของตัวเอง

ปัญหาที่น่าตกอย่างหนึ่งของใบกำหนดหน้าที่งานของบางองค์กร คือไม่รู้ว่าจะจัดทำใบนี้ขึ้นมาทำไม เพราะแม้แต่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เคยเห็นเลยว่าหน้าที่ของตัวเองที่บริษัทฯกำหนดไว้คืออะไร พนักงานบางคนไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่าใบกำหนดหน้าที่งานคืออะไร แต่ที่แย่ยิ่งกว่านั้นคือหัวหน้าบางคนยังไม่ทราบเลยว่าลูกน้องมีใบกำหนดหน้าที่งาน เพราะตัวเองก็ไม่เคยเห็นใบกำหนดหน้าที่งานของลูกน้อง

ปัญหาและข้อจำกัด

4. ใบกำหนดหน้าที่งานเก็บอยู่ที่ฝ่ายบุคคลหรือ HR

ส่วนใหญ่แล้วใบกำหนดหน้าที่งานมักจะถูกเก็บไว้ที่ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และไม่มีสำเนาไว้ที่หัวหน้างานหรือต้นสังกัดเลย ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าเก็บไว้ที่ต้นสังกัดแล้วกลัวเอกสารหาย เมื่อฝ่ายบุคคล หรือ HR เก็บไว้นาน ๆ เอกสารนี้ก็กลายเป็นเอกสารสำคัญที่ต้องเก็บรักษาไว้อย่างดี เพราะถ้าหายแล้วจะถูกตำหนิจากผู้ตรวจสอบระบบมาตรฐานสากลต่าง ๆ เก็บไปเก็บมาจนกลายเป็นสิ่งต้องห้าม ใครมาขอไม่ได้ ไม่ให้ถ่ายเอกสาร ไม่ให้ใครดูหรือดูได้แต่ให้มาดูที่ฝ่ายบุคคล หรือ HR เท่านั้น พนักงานรุ่นแรก ๆ ที่มีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานอาจเคยได้เห็นบ้าง แต่พอมีพนักงานเข้าใหม่รุ่นต่อไป อาจจะไม่เคยเห็นใบกำหนดหน้าที่งานอีกเลย

ปัญหาและข้อจำกัด

5. ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้เขียนใบกำหนดหน้าที่งาน

ถ้าเราไปอ่านใบกำหนดหน้าที่งานขององค์กรต่าง ๆ แล้ว จะพบว่าส่วนหนึ่งไม่ใช่ใบกำหนดหน้าที่งาน เป็นแต่ “ใบพรรณนางานที่ทำ” เพราะผู้จัดทำคือผู้ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น เขาจะเขียนว่าเขาทำอะไรอยู่บ้าง ส่วนคุณสมบัติ เขาก็จะเขียนคุณสมบัติของเขาเอง เช่น บริษัทแห่งหนึ่ง มีตำแหน่งงาน ตำแหน่งหนึ่ง เขาระบุคุณสมบัติคือ วุฒิมัธยมศึกษา ป.6 ประสบการณ์ด้านกระจก 20 ปี รับรองได้ว่าเราไม่สามารถหาคนได้ตรงตามคุณสมบัตินี้ได้อย่างแน่นอน เพราะในโลกนี้จะมีคนที่เขียนใบกำหนดหน้าที่งานอยู่เพียงคนเดียว

เมื่อไหร่ก็ตามที่เรามอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเขียนใบกำหนดหน้าที่งานเอง โดยที่ไม่ได้รับการตรวจสอบและกลั่นกรองจากผู้บังคับบัญชาแล้ว โอกาสที่เขาจะเขียน “งานที่เขาทำอยู่” จะมีมากกว่า “งานที่ควรจะทำ”

ปัญหาและข้อจำกัด

6. งานฝักกลายเป็นหน้าที่หลัก

ผู้ปฏิบัติงานบางตำแหน่งงาน ต้องทำงานในตำแหน่งงานอื่นด้วย หรือที่เราเรียกกันว่างานฝักนั่นเอง งานฝักอาจจะเกิดจากยังไม่มีคนในตำแหน่งงานนั้น ๆ อาจเกิดจากคนในตำแหน่งงานนี้สามารถทำงานได้เก่งกว่า หรือสาเหตุอื่น ๆ ก็ตาม แต่เมื่อฝักไปฝักมาจนกลายเป็นหน้าที่ประจำของตำแหน่งงานนี้ไปเลย แยกไม่ออกว่างานไหนเป็นงานหลัก งานไหนเป็นงานฝัก พอคนที่ดำรงตำแหน่งนี้ย้ายไป ลาออกไป คนใหม่ที่เข้ามาก็ยังทำงานทั้งงานหลักและงานฝักไปโดยอัตโนมัติ ไม่มีการย้ายงานฝักกลับไปอยู่ในทะเบียนบ้านเดิม เมื่อลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นในองค์กรมาก ๆ สุดท้ายโครงสร้างการบริหารงานจะผิดเพี้ยนไปหมด งานของแต่ละตำแหน่งไม่สอดคล้องกับงานของหน่วยงาน โครงสร้างของการแบ่งงานกลายเป็นสุญญากาศ

ปัญหาและข้อจำกัด

7. ใบกําหนดหน้าที่งานไม่ตรงกับงานที่แท้จริง

ถ้าถามว่าองค์การของคุณมีใบกําหนดหน้าที่งานหรือไม่ หลายคนตอบว่ามีด้วยความมั่นใจ แต่ถ้าถามคนทำงานบางคนว่าคุณทำงานอะไรบ้าง แล้วนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ระบุไว้ในใบกําหนดหน้าที่งาน เราอาจจะพบว่าหลาย ๆ กรณีใบกําหนดหน้าที่งานไม่ตรงกับงานที่เขาทำจริง อาจด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ไม่มีการปรับปรุง แก้ไข ใบกําหนดหน้าที่งานเมื่องานเปลี่ยนแปลงไป หรือคนเขียนใบกําหนดหน้าที่งาน ไม่ได้ลงไปดูจริง ๆ แล้วงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ เขาทำอะไรบ้าง

ปัญหาและข้อจำกัด

8. มีการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างตำแหน่ง

ด้วยเหตุที่ไม่มีใครมาคอยตรวจสอบว่าในแต่ละช่วงเวลานั้น งานทั้งหมดขององค์การมีอะไรบ้าง มีงานไหนบ้างที่หายไปคือไม่จำเป็นต้องมีแล้ว มีงานไหนบ้างที่เกิดขึ้นใหม่ และรวมถึงการตรวจสอบดูว่ามีการทำงานซ้ำซ้อนกันบ้างหรือไม่ ทั้งการซ้ำซ้อนระหว่างตำแหน่งงานภายในหน่วยงานหรือซ้ำซ้อนระหว่างตำแหน่งงานต่างหน่วยงาน เมื่อเกิดการ ทำงานซ้ำซ้อนจะทำให้องค์การเสียทรัพยากรบางอย่างมากขึ้น เช่น แทนที่จะใช้คนเพียงคนเดียวในการทำงานเรื่องหนึ่ง อาจจะต้องใช้คนทำงานถึงสองคน เพราะสองคนนี้อยู่คนละหน่วยงานกัน หัวหน้าแต่ละหน่วยงานก็จะขอคนเพิ่มอย่างน้อยหนึ่งคน แม้ว่างานที่รับผิดชอบนั้นจะต้องการคนเพียงครึ่งคน แต่ต่างงานนั้น ๆ มาอยู่รวมกันที่หน่วยงานเดียวก็สามารถใช้คนเพียงคนเดียวได้ หรือแทนที่จะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพียงเครื่องเดียวเท่านั้นก็อาจจะต้องใช้เครื่องสองเครื่อง เพราะคนทำงานคนละคนกัน

ปัญหาและข้อจำกัด

9. ใบกำหนดหน้าที่งานของหัวหน้างานกับลูกน้องเหมือนกัน

เคยไปเจอใบกำหนดหน้าที่งานของหัวหน้าและลูกน้องขององค์กรหนึ่ง พอหยิบใบกำหนดหน้าที่งานขึ้นมาอ่านดูสองใบ ปรากฏว่าเขียนเหมือนกันมากเลย ถ้าไม่ดูชื่อตำแหน่งงาน ไม่สามารถบอกได้เลยว่าตำแหน่งไหนเป็นหัวหน้า ตำแหน่งไหนเป็นลูกน้อง เช่น ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง ตำแหน่งวิศวกรซ่อมบำรุง หรือแม้กระทั่งช่างซ่อมบำรุงมักเขียนพรรณนาไว้ว่า “ดูแลงานซ่อมบำรุงเครื่องจักร” อ่านไปอ่านมาแล้ว หาข้อสรุปไม่ได้เลยว่า ใครเป็นผู้วางแผนการซ่อมบำรุง ใครควบคุมงานซ่อมบำรุง และใครเป็นผู้ปฏิบัติงานซ่อมบำรุง

ปัญหาและข้อจำกัด

10. หัวข้ออื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมีทุกตำแหน่ง

วลียอดฮิตที่มักจะติดอยู่กับการเขียนหน้าที่ในใบกำหนดหน้าที่งานคือ “อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย” ซึ่งจะถูกเขียนไว้ในข้อสุดท้ายของหน้าที่งาน ผม (ผู้เขียน) ไม่เข้าใจเหมือนกันว่าทำไมต้องเขียนไว้ทุกตำแหน่งงาน ทั้งๆที่ยังไม่ทราบเลยว่าอื่น ๆ นั้นมีขอบเขตงานแค่ไหน หลายคนให้คำตอบ (ผู้เขียน) ว่า เขียนไว้ไม่ให้พนักงานอ้างได้ว่างานบางอย่างที่เราจะมอบหมายให้ทำนั้นไม่อยู่ในหน้าที่ของเขา กล่าวคือถ้าไม่เขียนคำนี้ไว้พนักงานจะบอกว่าไม่อยู่ในหน้าที่เขา แต่ที่หนักกว่านี้คือ มีการกระจายน้ำหนักคะแนนของเวลาให้กับแต่ละข้อด้วย และบางคนใส่เปอร์เซ็นต์เวลาที่ใช้กับงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายมากกว่าหัวข้ออื่น ๆ เพราะเขาบอกว่าในความเป็นจริงแล้ว เขาทำงานอื่น ๆ มากกว่างานหลักที่เขียนไว้

ปัญหาและข้อจำกัด

11. คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งไม่ชัดเจน

สำหรับการกำหนดคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่ง ส่วนมากกำหนดไว้ค่อนข้างกว้างมากเช่น วุฒิการศึกษาปริญญาตรีวิศวกรรมสาขาไฟฟ้า หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การเขียนแบบนี้ใครจะไปทราบได้ว่าที่เกี่ยวข้องคืออะไร วิศวกรรมเครื่องกลหรือวิศวกรรมเหมืองแร่ หรือวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ หรือวิศวกรรมคอมพิวเตอร์

ปัญหาและข้อจำกัด

12. ไม่มีระบบการทบทวนระบบการบริหารใบกำหนดหน้าทำงาน

ใบกำหนดหน้าทำงานมักทำแล้วทิ้งเลย เหมือนท้องแล้วทิ้งที่เป็นข้าวในสังคมอยู่หน้าหนังสือพิมพ์ในบ้านเมืองเรา หลายองค์การทำให้ระบบใบกำหนดหน้าทำงานเกิดขึ้นมา แต่ไม่มีการดูแล ปล่อยให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ มีน้อยมากที่จะนำเอาระบบใบกำหนดหน้าทำงานมานั่งทบทวนกันอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะการประชุมระดับผู้บริหารในองค์การ ไม่ค่อยเห็นวาระการประชุมเกี่ยวกับการทบทวนระบบใบกำหนดหน้าทำงานเลย แน่จนครบว่าระบบใดก็ตามถ้าสักแต่จัดทำขึ้นมาแล้วไม่มีการติดตาม ทบทวนหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่นานระบบนั้นก็ตายจากไป หรือไม่ก็พิการไม่สามารถใช้งานได้ตามที่ควรจะเป็น

ปัญหาและข้อจำกัด

13. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของใบกำหนดหน้าทำงาน

ผู้บริหารไม่ค่อยเห็นความสำคัญของใบกำหนดหน้าทำงาน แต่โดยความคิดเห็นส่วนตัวแล้ว ผมคิดว่าระบบการบริหารใบกำหนดหน้าทำงานของเราไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญมากกว่าผู้บริหารทุกคนจะเห็นความสำคัญของใบกำหนดหน้าทำงาน ถ้าเขาทราบว่ามันสามารถทำอะไรได้บ้าง ถ้าไม่ทำแล้วจะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กรทั้ง ระยะสั้นและระยะยาว

ใบกำหนดหน้าทำงานเหมือนกับการทำประกันชีวิต ถ้าถามว่าประกันชีวิตดีไหม เชื่อว่าทุกคนจะตอบว่าดี แต่ถ้าถามว่าแล้วคุณจะทำประกันชีวิตไหมเกือบทุกคนเหมือนกันจะบอกว่าไม่ทำ เพราะอะไร เพราะเขายังไม่เกิด “จิตสำนึก” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “Awareness” ว่าทำแล้วจะได้อะไร ถ้าไม่ทำแล้วจะเสียอะไร

ดังนั้น องค์กรใดที่บอกว่าปัญหาคือผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ปัญหาจริง ๆ ก็คือ ระบบการบริหารใบกำหนดหน้าทำงานของเรายังขาดประสิทธิภาพเพียงพอที่จะดึงดูดความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงได้

ปัญหาและข้อจำกัด

14. ฝ่ายบุคคล หรือฝ่าย HR เป็นผู้จัดทำใบกำหนดหน้าทำงาน

พูดถึงใบกำหนดหน้าทำงานเมื่อไหร่ คงหนีไม่พ้นภาระและหน้าที่ของฝ่ายบุคคล หรือ HR มีอะไรขาดตกบกพร่องหน่วยงานนี้ก็จะต้องก่อนแน่นอน โดยที่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารต้นสังกัดไม่ได้ร่วมรับผิดชอบเลย ปัญหานี้ไม่แตกต่างอะไรไปจากปัญหาการลงโทษพนักงานเมื่อหลายปีก่อน ที่เมื่อพนักงานทำผิดต้นสังกัดมักจะส่งเข้าห้องฝ่ายบุคคล หรือฝ่าย HR ทั้ง ๆ ที่หน้าที่การลงโทษพนักงานจริง ๆ แล้วคือหน้าที่ของหัวหน้า ไม่ใช่ฝ่ายบุคคล ปัญหาที่ติดตามมามีอีกเยอะแยะมากมายเช่น ฝ่ายบุคคลบางคนก็จะอ้างไปยังหน้าที่ของพนักงานที่สูงโทษ ฝ่ายบุคคลไม่มีบารมีพอที่จะคุยกับพนักงาน เพราะไม่ได้ทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน ไม่รู้จักพนักงานดีเหมือนหัวหน้า ปัจจุบันภาระหน้าที่ในการจัดทำใบกำหนดหน้าทำงานก็ยังคงตกอยู่ในสถานะเดียวกับการลงโทษพนักงานที่ทำผิดสมัยก่อน (ปัจจุบันผู้ทำหน้าที่ลงโทษพนักงานคือหัวหน้า โดยมีฝ่ายบุคคลหรือ HR ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในด้านกฎระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมาย)

ปัญหาและข้อจำกัด

15. ไม่ทราบเทคนิคและวิธีการเขียนใบกำหนดหน้าทำงาน

ดูเผิน ๆ เหมือนกับว่าใบกำหนดหน้าทำงานขององค์กรเดียวกันจะมีหน้าตาเหมือนกัน แบบฟอร์มเดียวกัน แต่ถ้าอ่านรายละเอียดลึก ๆ แล้ว จะพบว่ามาตรฐานการเขียนแตกต่างกันมาก ไม่ว่าจะเป็นเทคนิควิธีการเขียน คำที่ใช้ รูปแบบ ประโยค สาเหตุที่สำคัญเกิดจากองค์กรขาดมาตรฐานในการเขียนใบกำหนดหน้าทำงาน เพราะไม่ได้มีการฝึกอบรมเทคนิคและวิธีการเขียนที่เป็นมาตรฐาน ขาดการตรวจสอบเทคนิคการเขียน การใช้คำต่าง ๆ ในการเขียนแตกต่างกัน บางคนขึ้นต้นด้วยคำว่า “กิริยา” บางคนขึ้นต้นด้วย “คำนาม” บางคนเป็นแบบลูกผสม อ่านใบกำหนดหน้าทำงานของแต่ละตำแหน่งงาน แต่ละหน่วยงานแล้ว เหมือนกับการอ่านนวนิยายที่ผู้เขียนมีสไตล์ แตกต่างกัน

ปัญหาและข้อจำกัด

16. ลอกแบบมาจากองค์กรอื่น

ปัญหาที่สำคัญของระบบการบริหารงานต่าง ๆ ในบ้านเรา ซึ่งรวมถึงใบกำหนดหน้าทำงานเกิดจากการที่แต่ละองค์กรชอบไปลอกคนอื่นมา ไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์มหรือตัวอย่าง ที่หนักกว่านั้นคือลอกเขามาทั้งหมดเลย แล้วมาเปลี่ยนชื่อบริษัท เปลี่ยนชื่อตำแหน่งนิดหน่อย แล้วนำไปใช้งานเลย การลอกเลียนแบบคนอื่นมาถึงแม้ว่าจะประหยัดเวลา แต่ปัญหาที่จะติดตามานั้นมีมากมาย และเป็นปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การลอกเลียนแบบคนอื่นทำให้องค์กรเสียโอกาสในการเรียนรู้และเข้าใจอย่างทอ่งแท้วาระบบนั้น ๆ มีวัตถุประสงค์อย่างไรและที่สำคัญคือ เมื่อไหร่ก็ตามที่คนภายในองค์กรขาดการมีส่วนร่วมระบบนั้น ๆ จะเกิดยากมาก

ปัญหาและข้อจำกัด

1. ปัญหาที่เกิดจากระบบที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ

ทั้งในแง่ของการจัดโครงสร้างองค์การ การแบ่งงานในระดับหน่วยงานและการกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน ขาดการติดตามตรวจสอบและทบทวนระบบอย่างจริงจัง รวมถึงการเชื่อมโยงไปกำหนดหน้าที่งานไปสู่ระบบการบริหารงานด้านอื่น ๆ ในองค์การ

ปัญหาและข้อจำกัด

2. ปัญหาที่เกิดจากคนที่เกี่ยวข้อง

คนในที่นี้หมายรวมถึงผู้บริหารที่ขาดความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อย ผู้ที่ทำหน้าที่จัดทำใบกำหนดหน้าที่งานยังไม่เข้าใจหรือยังมีส่วนร่วมน้อย พนักงานยังไม่รับทราบหน้าที่ของตนเองที่ชัดเจน ทุกหน่วยงานยังคงฝากภาระหน้าที่ของตนเองไว้กับฝ่าย HR



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Planning

Illustration of a man in a suit sitting at a desk with books, pointing towards the text.



ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ปัญหาการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Integration)

องค์การขาดการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ เช่น ขาดการวางแผนธุรกิจ ทำให้การบริหารขาดทิศทางที่ชัดเจน ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลาในอนาคต นอกจากจะไม่สามารถวัดผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังทำให้เกิดปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้วย

ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 2. ปัญหาการเปรียบเทียบมาตรฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรอื่น (Benchmarking)**
- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรอื่น โดยเฉพาะองค์กรคู่แข่ง ทำให้องค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติของพนักงานได้

ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

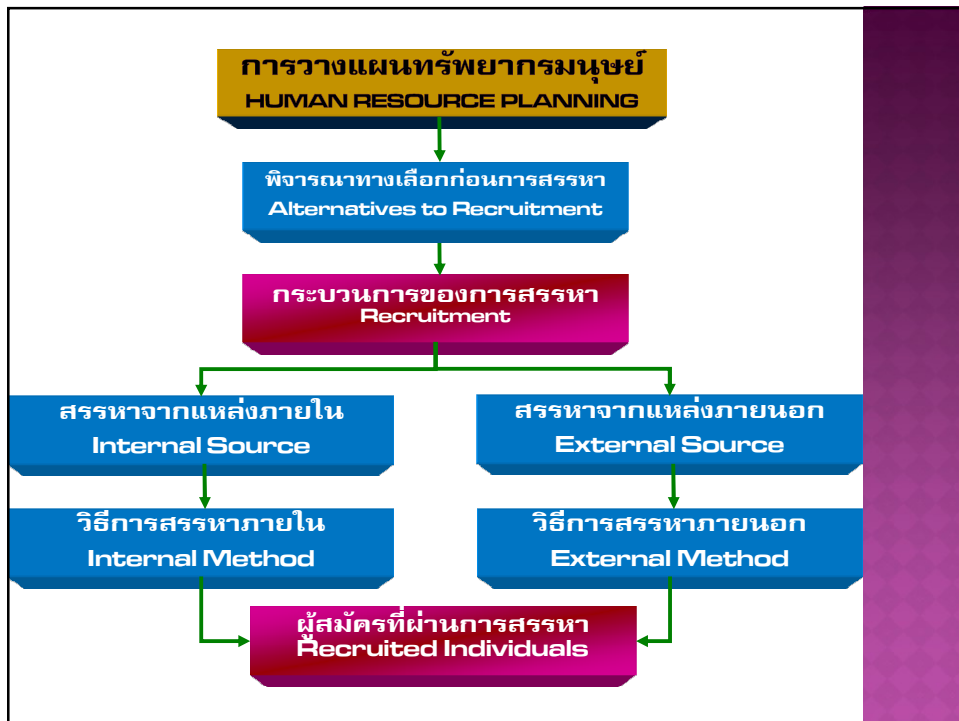
- 3. ปัญหาด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างการทางบริหาร (Rigid Structure)**
- ถ้าองค์กรมีกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างทางการบริหารที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความจำเป็นทางธุรกิจจะทำได้ยาก

ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

4. ปัญหาการผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (No Integrative Human Resource Management) กิจกรรมการบริหารแยกออกจากกัน ไม่มีการประสานและสนับสนุนกัน ต่างฝ่ายต่างทำ
5. ปัญหาการคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคน (No Manpower Requirement Forecast) คือ ไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ดี



การสรรหาบุคลากร



กรณีที่มีแรงงานขาดแคลน

Option	Speed	Revocability
การทำงานล่วงเวลา	เร็วมาก	สูง
การจ้างแรงงานชั่วคราว	เร็วมาก	สูง
การมอบให้หน่วยงานภายนอกรับ ช่วงทำงาน	เร็วมาก	สูง
การโยกย้ายพนักงานในองค์กร	ช้า	สูง
การลดอัตราการทำงาน	ช้า	กลาง
การว่าจ้างใหม่จากภายนอก	ช้า	ต่ำ
นวัตกรรมทางเทคโนโลยี	ช้า	ต่ำ

การสรรหาจากภายใน (INTERNAL SOURCES)

- เป็นการโอนย้าย (Transfer) หรือ เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ให้กับพนักงานภายในองค์กร
- การสรรหาจากภายในที่ดี มีประสิทธิภาพ จะต้องปิดประกาศตำแหน่งว่างให้พนักงานรับทราบ (Job Posting) เพื่อให้พนักงานที่สนใจได้เข้ามากรอกใบสมัคร

การสรรหาจากภายนอก (EXTERNAL SOURCE)

- เป็นการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเฉพาะที่องค์กรไม่มีพนักงานคุณสมบัติแบบนี้
- การรับบุคคลภายนอกจะทำให้องค์กรได้รับความคิดใหม่ๆแตกต่างจากเดิม

การคัดเลือก



การคัดเลือก(SELECTION)

- เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะเป็นผู้คนที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง



กระบวนการในการคัดเลือกพนักงาน



ปัญหาของการสรรหาและการคัดเลือก

1. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร
 - 1.1 ขาดการให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องตำแหน่งงานว่างที่ตีพอ
 - 1.2 ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ยังหน่วยงานอื่น
 - 1.3 ขาดความเป็นธรรมในการคัดเลือก
 - 1.4 องค์กรขาดโอกาสที่จะคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูง และเหมาะสมกับตำแหน่งจากภายนอก
 - 1.5 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กรอย่างเดียว จะทำให้วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กรมีลักษณะคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ขาดการผสมผสานจากปัจจัยภายนอก
 - 1.6 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กร สามารถทำได้เฉพาะในบางระดับและทำได้ในขอบเขตที่จำกัด

ปัญหาของการสรรหาและการคัดเลือก

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร
 - 2.1 ช่วงเวลาในการรับสมัครพนักงานใหม่ไม่เหมาะสม เช่น การรับสมัครนักศึกษาในช่วงเวลาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาจะมีผู้สมัครจำนวนมาก มีโอกาสเลือกสรรได้มาก แต่ถ้ารับสมัครช่วงเวลาอื่น คนดี ๆ อาจได้งานไปหมดแล้ว หรือ การรับสมัครผู้มีประสบการณ์แล้ว หากทำช่วงปลายปีย่อมไม่เหมาะสม
 - 2.2 องค์กรไม่สามารถดึงดูดความสนใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงาน
 - 2.3 ปัญหาได้คนไม่ตรงกับความต้องการ
 - 2.4 ปัญหาเรื่องความยากลำบากในการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือผู้บริหารที่มีความสามารถ
 - 2.5 ปัญหาเรื่องขาดการสื่อสารข่าวสารการรับสมัครที่ดีและเหมาะสม
 - 2.6 ปัญหาเรื่องกระบวนการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพ
 - 2.7 ระบบคัดเลือกโดยการใช้วิธีสัมภาษณ์ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการสัมภาษณ์
 - 2.8 ขาดการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้สมัคร เพราะไม่มีระบบการจัดการที่ดี
 - 2.9 ปัญหาเรื่องการรักษาความลับ
 - 2.10 ปัญหาเรื่องการเสนอเงินเดือน
 - 2.11 ปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร เพื่อให้แน่ใจว่าได้คนดีมาร่วมงาน